

Inhalt

<i>Einführung</i>	13
I. Theoretische Grundlagen	
1. <i>Beurteilung - eine Begriffsbestimmung</i>	19
1.1 Ziele von Beurteilungen.....	20
1.1.1 Entscheiden und Beraten.....	20
1.1.2 Fordern und Fördern	20
1.1.3 Fördern von Leistungen im Interesse der Organisation und des Mitarbeiters.....	22
1.1.4 Überblick.....	23
1.2 Messen	24
1.2.1 Kriterien festlegen.....	24
1.2.2 Skalen bilden.....	24
1.2.3 Der subjektive Faktor.....	25
1.2.4 Gütekriterien für eine Messung.....	26
1.3 Interpretieren.....	27
1.3.1 Bezugsrahmen der Interpretation	27
1.3.2 Gütekriterien der Interpretation.....	29
1.4 Rückmelden	29
1.5 Beurteilen: ein Wirkungsgefüge	32
2. <i>Professionalisierung und professionelle Entwicklung von Lehrerinnen und Lehrern</i>	35
2.1 Professionalisierung und professionelle Entwicklung	35
2.2 Professionelle Entwicklung von Lehrpersonen: empirische Befunde	37
2.3 Das Fortbildungsverhalten von Lehrkräften	41
2.3.1 Fortbildungsbereitschaft und effektive Teilnahme	42
2.4 Schlussfolgerung.....	44
3. <i>Schulentwicklung: Begriff und Prozess</i>	45
3.1 Definition und Inhalt der Schulentwicklung: Rückblick und Ausblick.....	45
3.2 Schulentwicklung als Organisationsentwicklung?.....	46
3.2.1 Die Schule als Organisation.....	46
3.2.2 Organisationsentwicklung als Strategie	48
3.3 Empirisches Wissen über Bedingungen von Erfolg und Misserfolg von Projekten der Schulentwicklung.....	50
3.3.1 Schulentwicklung aus der Nähe betrachtet	51
3.3.2 Ein internationaler Vergleich	53

3.4	Die Rolle der Lehrpersonen, der Schulleitung und des Gesamtsystems.....	55
3.5	Bedingungen erfolgreicher Schulentwicklungsprojekte	57
4.	<i>Das Verhältnis von Absicht und Ausführung bei (Entwicklungs-) Vorhaben.....</i>	58
4.1	Kuhl und Beckmanns Theorie der Volition	58
4.1.1	Volition und Wille	59
4.1.2	Die Absicht als Prinzip der Steuerung	60
4.1.3	Funktionen und Mechanismen der Volition.....	60
4.1.4	Handlungs- und Lageorientierung.....	63
4.1.5	Selbststeuerung	66
4.1.6	Lageorientierung als angepasste Konfiguration.....	67
4.2	Implikationen der Volitionstheorie für Vorhaben der Schulentwicklung.....	68
4.2.1	Gefährdung von Entwicklungsvorhaben.....	68
4.2.2	Förderung der Umsetzung von Entwicklungsabsichten...	69

II. Beurteilen von Lehrpersonen: Vorgehen

5.	<i>Beurteilen von Lehrpersonen: Herkömmliche Praxis und Notwendigkeit zur Veränderung.....</i>	75
5.1	Herkömmliche Praxis	76
5.1.1	Die herkömmliche Praxis trägt nicht zur Veränderung von Verhalten bei	77
5.1.2	Die informelle Beurteilung und die Versetzung von Lehrpersonen aufgrund von Eltern-Klagen.....	77
5.1.3	Wirkungen von herkömmlichen Beurteilungsverfahren ..	78
5.2	Traditionelle Beurteilungsverfahren und Instrumente zur Datenerhebung.....	79
5.2.1	Unterrichtsbeobachtung	80
5.2.2	Schätzskaalen zur Unterrichtsbeobachtung	80
5.2.3	Schülerleistungen als Datenbasis	81
5.2.4	Beurteilungen durch Schüler/innen.....	81
5.2.5	Fähigkeitstests.....	82
5.2.6	Portfolios.....	82
5.2.7	Selbstbeurteilung.....	83
5.2.8	Zusammenfassung.....	83
5.3	Über die Notwendigkeit zur Verknüpfung von Beurteilungsverfahren mit der Schulentwicklung und der professionellen Entwicklung.....	83
5.3.1	Akzeptanz von Seiten der Lehrkräfte.....	84
5.3.2	Selbstbestimmung als Voraussetzung zur Veränderung von Verhalten.....	85

5.3.3	Professionelle Entwicklung und Schulentwicklung brauchen Unterstützung und Druck	87
5.3.4	Zusammenfassung	88
6.	<i>Beurteilungsverfahren der "nächsten Generation"</i>	89
6.1	Die berufliche Tätigkeit von Lehrpersonen: ein komplexer Beurteilungsgegenstand	90
6.2	Zielsetzungen von Beurteilungsverfahren	92
6.2.1	Summative oder formative Beurteilung?	93
6.2.2	Mögliche Zielsetzungen	94
6.3	Das Instrument der Zielvereinbarung und die Notwendigkeit von spezifischen Lernzielen.....	97
6.4	Das Lernpotenzial möglicher Verfahren.....	98
6.5	Stressfaktoren von Beurteilungsverfahren	100
6.6	Verfahren setzen sich aus einzelnen Teilverfahren oder Verfahrensstufen zusammen.....	101
7.	<i>Grundmodell und Verfahrensprozess eines Beurteilungsverfahrens mit dem Ziel der professionellen Entwicklung und der Schulentwicklung</i>	103
7.1	Grundmodell der Verfahrensstruktur	104
7.1.1	Unterstützung von Berufseinsteigern.....	104
7.1.2	Entscheidung über die unbefristete Wahl neuer Lehrkräfte.....	105
7.1.3	Professionelle Entwicklung.....	106
7.1.4	Schulentwicklung.....	108
7.1.5	Rechenschaftsablegung über erbrachte Leistung	110
7.1.6	Entscheidung über die Wiederwahl von Lehrpersonen.....	112
7.1.7	Überblick.....	113
7.2	Der Verfahrensprozess.....	115
7.2.1	Bedingungen der Entwicklung und Einführung.....	115
7.2.2	Beispiele von Verfahren, die auf die einzelnen Schulen zugeschnitten worden sind	118
7.2.3	Wirkungsvolle Beurteilung erfordert kompetente Beurteiler/innen.....	120

III. Analyse und Untersuchung des 2Q-Verfahrens

8.	<i>Qualität und Qualifizieren: Das 2Q-Verfahren</i>	127
8.1	Das Verfahren.....	127
8.2	Der Verfahrensprozess.....	130
8.2.1	Anstoss durch die zentralen politischen Behörden.....	130
8.2.2	Der Einbezug der Lehrpersonen.....	131

9. <i>Theoretische Analyse des 2Q-Verfahrens</i>	133
9.1 Die allgemeine Struktur des 2Q-Verfahrens	133
9.2 Beurteilungsziele des 2Q-Verfahrens.....	134
9.3 Datenerhebungsverfahren in Bezug auf die Beurteilungsziele ...	141
9.4 Der Verfahrensprozess	144
9.5 Das Lernpotenzial des 2Q-Verfahrens	146
9.6 Das Verhältnis von Absicht und Ausführung	147
9.7 Zusammenfassung.....	150
10. <i>Empirische Untersuchung - Ausgangslage und methodischer Teil</i>	153
10.1 Zum Stand der empirischen Wirkungsforschung von Lehrerbeurteilungsverfahren	153
10.1.1 Zur Akzeptanz der Lehrpersonen gegenüber einem besoldungsbezogenen Verfahren in Missouri (USA).....	153
10.1.2 Besoldungsbezogene Beurteilung: Stressor oder Motivator?	156
10.1.3 Fallstudie über die Einführung eines Beurteilungsverfahrens.....	158
10.1.4 Kann die Lehrerbeurteilung zu Lernen führen?	160
10.1.5 Zusammenfassung	161
10.2 Methodischer Teil der empirischen Untersuchung	162
10.2.1 Überblick über die Untersuchungen.....	162
10.2.2 Fragestellung der Sekundäranalyse	163
10.2.3 Hypothesen der Sekundäranalyse.....	165
10.3 Datenerhebungs- und -analyseverfahren der Teiluntersuchungen.....	167
10.3.1 Qualitative Interviews im Frühjahr 1993.....	167
10.3.2 Quantitative schriftliche Befragung im Frühjahr 1994.....	169
10.3.3 Quantitative schriftliche Befragung im Sommer 1995	171
10.4 Datenanalyseverfahren der Sekundäranalyse.....	172
10.4.1 Die Skala der Handlungskontrolle.....	172
10.4.2 Prüfung von Zusammenhangs- bzw. Unterschiedshypothesen.....	173
11. <i>Empirische Untersuchung - Ergebnisse und Diskussion</i>	174
11.1 Ergebnisse.....	174
11.1.1 Akzeptanz.....	175
11.1.2 Selbstbestimmung	179
11.1.3 Qualität der Rückmeldungen.....	180
11.1.4 Verbindlichkeit.....	184
11.1.5 Offensive Nutzung	188
11.1.6 Zeitdauer des Lernens	191
11.1.7 Wahrgenommene Wirkung	194

11.2 Diskussion.....	197
11.2.1 Einzelergebnisse im Überblick.....	197
11.2.2 Überprüfung der Haupthypothese der Sekundäranalyse.....	200
11.2.3 Entwicklungsfördernde Wirkung zum Preis vermehrter Konkurrenz?	207
11.2.4 Einflussvariablen auf die Ergebnisse.....	210

IV. Fazit

<i>12. Fazit: Beurteilung von Lehrpersonen als Faktor der Schulentwicklung</i>	217
12.1 Implikationen für die Theorie: Fünf Bedingungen für erfolgreiche Beurteilungsverfahren.....	217
12.1.1 Angemessene Struktur des Verfahrens.....	218
12.1.2 Hohes Lernpotenzial.....	220
12.1.3 Günstiger Verfahrensprozess.....	220
12.1.4 Hohe Qualität der Rückmeldung.....	221
12.1.5 Motivation der Beteiligten.....	221
12.2 Implikationen für die Praxis.....	222
12.2.1 Beurteilungen von Lehrpersonen können erwünschte Wirkungen aufweisen.....	223
12.2.2 Zusammenfassende Empfehlungen.....	224
12.2.3 Den Verfahrensprozess als Schulentwicklungsprojekt verstehen.....	226
12.2.4 Grunddilemma entschärfen	228
12.3 Ausblick	229
<i>Literatur</i>	231